

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP KINERJA SALESMAN YANG DIMEDIASI OLEH ETOS KERJA

Anugerah Putra Pratama<sup>a)\*</sup>, Meilan Sugiarto<sup>b)</sup>, & Adi Soeprapto<sup>c)</sup>

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta, Indonesia

\*Email: anugerahputra@gmail.com

### Abstract

*Aim of this study is to analyze the impact of organizational culture and financial compensation on salesman performance mediated by work ethic. The sampling technique used in this study is simple random sampling and to analyze the impact between variabels used Partial Least Square (PLS-SEM). The results showed that organizational culture and financial compensation had a significant effect on the work ethic and salesman performance, both directly and indirectly. Several previous studies relating to organizational culture, compensation, employee performance, and work ethics were carried out separately not yet reviewed simultaneously in a model that was tested through empirical data with a path analysis approach using PLS-SEM as has been done by this research. Companies need to foster and unite fellow members in the team so that there is a compact, harmonious relationship and all work productively so that salesman performance can be maximized according to company expectations. Financial compensation provided by the company needs to properly consider aspects of the needs of its employees. Independence at work needs to be evaluated and improved so that every salesman can work without being dependent on others.*

**Keywords :** *organizational behavior, financial compensation, work ethic, salesman performance.*

### Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Untuk menciptakan aktivitas manajemen yang baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi yang mampu mendukung perusahaan seoptimal mungkin. Oleh karena itu, karyawan dengan kinerja yang tinggi sangat diperlukan oleh setiap perusahaan. Di sisi lain, merupakan tantangan bagi perusahaan untuk selalu melakukan upaya dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan karena keberhasilan untuk

dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Mengacu pada Anoraga (2001) bahwa keberhasilan dalam persaingan kerja tidak hanya membutuhkan keahlian dan kemampuan saja tetapi juga diperlukan adanya dedikasi, kerja keras, dan kejujuran dalam bekerja. Karyawan yang memiliki pemikiran yang luhur mengenai pekerjaannya dapat bekerja dengan tulus. Suatu pandangan dan sikap terhadap kerja dikenal dengan istilah etos kerja. Hadiansyah & Yanwar (2015) di dalam hasil penelitiannya

perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia di dalamnya.

Secara konseptual, kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dengan melaksanakan tugasnya yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2006). Pendapat ini sejalan dengan Mangkunegara (2008) yang menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat

bangunan yang os kerja dan kinerja karyawan. Lebih lanjut, di dalam hasil penelitian tersebut ditegaskan bahwa seseorang yang berhasil harus memiliki pandangan dan sikap yang menghargai kerja sebagai sesuatu yang luhur untuk eksistensi manusia.

Selain etos kerja, budaya organisasi memiliki kontribusi dan menentukan dalam membentuk perilaku kerja karyawan (Siagian, 2002). Artinya kinerja karyawan juga

ditentukan oleh budaya organisasi yang diimplementasikan di dalam suatu organisasi, termasuk di dalam sebuah perusahaan karena budaya organisasi mampu menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dengan karyawan yang terlibat di dalamnya. Hasil penelitian Weerathna et al. (2014) menunjukkan adanya hubungan positif antara variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2008). Budaya organisasi selain memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, juga mempengaruhi etos kerja (Racelis, 2010; Pabundu, 2010).

Kompensasi juga memiliki peran penting dalam menentukan kinerja karyawan (Siagian, 2002). Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi yang bisa berupa finansial maupun non finansial (Simamora, 2006). Faktor tersebut jika dikelola dengan baik akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan. Hasil penelitian Samudra et al. (2015) menunjukkan adanya hubungan positif antara variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Kompensasi juga memiliki pengaruh terhadap etos kerja (Sarmedi, 2017; Kadarisman, 2014).

Beberapa penelitian sebelumnya berkaitan dengan budaya organisasi, kompensasi, kinerja karyawan, dan etos kerja dilakukan secara terpisah belum dikaji secara bersamaan dalam satu model yang diuji melalui data empiris dengan pendekatan analisis jalur yang menggunakan SEM-PLS seperti yang telah dilakukan oleh penelitian ini.

Tujuan penulisan artikel ini adalah memberikan kontribusi dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia tentang dampak budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi

oleh etos kerja yang merupakan hasil penelitian terhadap *salesman* PT. SAT Depok Jawa Barat.

## Tinjauan Pustaka

### *Teori Pertukaran Sosial*

Teori pertukaran sosial (Blau, 1964) dianggap sebagai salah satu yang paling menonjol dan teori informatif tentang perilaku organisasi. Para ahli teori mengkonseptualisasikan pertukaran sosial sebagai sebuah rangkaian transaksi simbiotik yang menghasilkan semacam ikatan relasional antara para pihak terlibat (Cropanzano & Mitchell, 2005). Teori pertukaran sosial mengartikulasikan bahwa "transaksi" secara langsung ke "hubungan pertukaran sosial" hanya jika dikaitkan dengan konstruksi relasional seperti kepercayaan dan keterikatan antarpribadi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Mungkin menarik untuk dicatat bahwa teori pertukaran sosial membedakan antara "transaksi" dan "hubungan" antara para aktor sosial, karena semua transaksi tidak selalu mengarah pada hubungan. Poin yang perlu disebutkan, dalam hal ini, adalah bahwa hubungan yang diamati dalam lingkungan kerja antara pihak yang berbeda (yaitu termasuk aktor sosial dan sistem organisasi) diasumsikan bersifat sukarela (Blau, 1964) dan secara timbal balik saling tergantung (Kahn, 2010). Oleh karena itu, berdasarkan teori pertukaran sosial, penelitian ini mengandaikan bahwa persepsi karyawan yang menyenangkan tentang budaya organisasi dan kompensasi akan menjadi stimulan terhadap etos kerja yang pada akhirnya mampu berdampak positif terhadap kinerja.

### *Budaya Organisasi*

Budaya Organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang relevan dan telah lama berlaku, dianut bersama oleh para anggota organisasi sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (Sutrisno, 2010). Begitu pula dengan Robbins (2007) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para karyawan serta menjadi identitas perusahaan yang membedakan dengan perusahaan lain.

Ditinjau dari sisi sumber daya manusia, Susanto (2004) menjelaskan bahwa budaya perusahaan adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus dapat memahami nilai-nilai yang ada sebagai dasar tindakan dan perilaku.

Terdapat 7 ciri-ciri budaya organisasi yaitu : (1) Inovasi dan pengambilan resiko, tingkat dimana karyawan diperbolehkan untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko; (2) Perhatian pada kerincian, perhatian terhadap hal-hal yang rinci berkaitan dengan sejauhmana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal secara rinci; (3) Orientasi pada hasil, sejauhmana organisasi atau karyawan fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut; (4) Orientasi pada orang, sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh terhadap orang-orang di dalam organisasi tersebut; (5) Orientasi pada tim, berkaitan dengan sejauhmana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu; (6) Agresifitas, sejauhmana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif dalam bekerja; (7) Stabilitas, sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi (Robbins, 2007).

#### *Kompensasi Finansial*

Kompensasi adalah hak-hak karyawan yang harus diterima sebagai imbalan atau kompensasi setelah mereka menjalankan kewajibannya. Tujuan pemberian kompensasi adalah : (1) pemenuhan kebutuhan ekonomi; (2) meningkatkan produktifitas kerja; (3) memajukan organisasi atau perusahaan; (4) menciptakan keseimbangan dan keahlian (Kadarisman, 2014).

Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima dalam bentuk uang dan dapat diuangkan, yang terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (Hariandja, 2002). Kompensasi langsung adalah kompensasi yang dikaitkan secara langsung dengan pekerjaan seperti

upah atau gaji, dan bonus. Gaji atau upah adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dalam kedudukannya sebagai seorang pegawai atau karyawan yang memberikan sumbangan pikiran mencapai tujuan organisasi. Sedangkan bonus pada umumnya diartikan sebagai pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan atau pekerja yang diberikan setahun sekali atau pada waktu tertentu, bila syarat tertentu pula dipenuhi (Hariandja, 2002). Simamora (2006) menjelaskan bahwa bonus adalah tambahan kompensasi diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program bonus disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, keuntungan, jumlah kehadiran, prestasi kerja, produktivitas karyawan, dan efektivitas biaya. Berikut ini adalah macam-macam kompensasi langsung : a) Bayaran pokok terdiri atas gaji dan upah; b) Bayaran prestasi; c) Bayaran insentif terdiri dari bonus, komisi, pembagian laba, dan pembagian saham; d) Bayaran tertanggung merupakan program tabungan anuitas pembelian saham.

Kompensasi tidak langsung, menurut Malthis dan Jackson (2002) merupakan imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasi seperti asuransi, jaminan kesehatan, pembayaran waktu tidak bekerja, dan pembayaran uang pensiun. Sejalan dengan itu, Simamora (2006) menjelaskan bahwa kompensasi tidak langsung atau tunjangan sebagai pembayaran dan jasa yang melindungi serta melengkapi gaji pokok dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini. Berikut ini adalah macam-macam kompensasi tidak langsung : a) Program perlindungan terdiri atas asuransi jiwa, asuransi kesehatan, dan asuransi tenaga kerja; b) Bayaran diluar jam kerja terdiri atas liburan, cuti tahunan, dan libur hari besar; c) Fasilitas terdiri atas kendaraan, tempat parkir, kantin, dan tempat beribadah.

#### *Etos Kerja*

Etos kerja yaitu seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Istilah paradigma tersebut, berarti konsep utama tentang kerja itu sendiri, yang mencakup idealisme yang mendasari,

prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, sikap-sikap yang dilahirkan, standar-standar yang hendak dicapai, termasuk karakter utama, pikiran dasar, kode etik, kode moral, dan kode perilaku bagi para pemeluknya (Sinamo, 2011).

Lebih lanjut Sinamo (2011) memperkenalkan delapan etos kerja penting untuk dapat mencapai efektifitas kinerja yang tinggi yaitu antara lain: a) kerja adalah rahmat, aku bekerja tulus penuh syukur; b) kerja adalah amanah, aku bekerja benar penuh tanggung jawab; c) kerja adalah panggilan, aku bekerja tuntas penuh integritas; d) kerja adalah aktualisasi, aku bekerja keras penuh semangat; e) kerja adalah ibadah, aku bekerja serius penuh kecintaan; f) kerja adalah seni, aku bekerja cerdas penuh kreatifitas; g) kerja adalah kehormatan, aku bekerja tekun penuh keunggulan; h) kerja adalah pelayanan, aku bekerja penuh kerendahan hati.

#### *Kinerja Salesman*

Secara konseptual *salesman* merupakan karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan dengan tugas menangani penjualan produk pada pelanggan. Oleh karena itu, definisi yang digunakan untuk kinerja *salesman* mengacu pada pengertian kinerja karyawan sebagaimana diartikan oleh Sutrisno (2010) dan Mangkunegara, (2008) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Lebih lanjut, Ilyas (2001) mengartikan kinerja karyawan sebagai penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi, kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas pada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tapi juga pada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi.

Menurut Bernardin & Russel (2006), menyatakan bahwa terdapat lima indikator kinerja, yaitu : (1) Kualitas Kerja, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan; (2) Kuantitas Kerja, merupakan

jumlah yang dihasilkan. Misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan yaitu meliputi jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan; (3) Ketetapan Waktu Penyelesaian Pekerjaan, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain; (4) Efektivitas, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya dengan maksud menaikan keuntungan atau mengurangi kerugian dari unit dalam penggunaan sumber daya; (5) Kemandirian, tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil merugikan.

#### *Hubungan Budaya Organisasi, Kompensasi Finansial, Etos Kerja, dan Kinerja Karyawan*

Budaya organisasi sebagai faktor internal organisasi memiliki hubungan dengan kinerja karyawan (Weerathna et al., 2014; Siagian, 2002). Selain itu, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap etos kerja (Racelis, 2010; Pabundu, 2010). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja salesman.

H2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap etos kerja.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, komunikasi dan faktor lainnya (Siagian, 2002). Hasil penelitian Samudra et al. (2015) menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kadarisman (2014) menjelaskan salah satu tujuan pemberian kompensasi untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian Sarmedy (2017) menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap etos kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H3. Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja salesman.

Etos kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif (Hadiansyah & Yanwar, 2015; Anoraga, 2001). Sementara, mengacu pada beberapa hasil penelitian sebelumnya maupun teori yang berkaitan dengan budaya organisasi, kompensasi finansial dalam kaitannya dengan etos kerja (Racelis, 2010; Pabundu, 2010; Sarmed, 2017; Kadarisman, 2014), maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

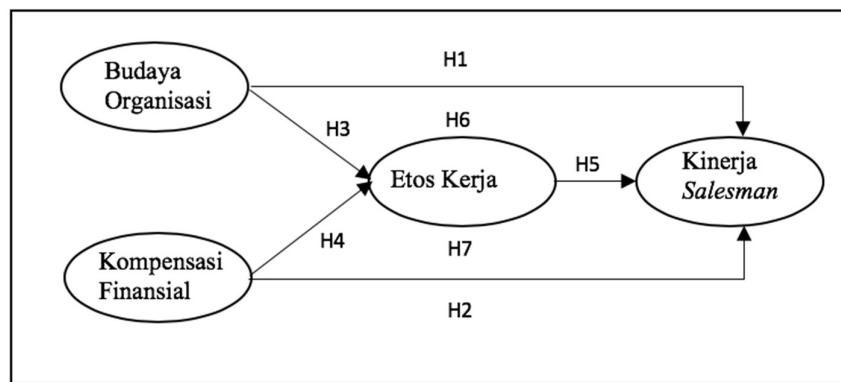
H4. Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap etos kerja.

H5. Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja salesman.

H6. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja salesman yang dimediasi oleh etos kerja.

H7. Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja salesman yang dimediasi oleh etos kerja.

Berdasarkan hipotesis yang disusun dan diajukan, maka dapat dibuat sebuah model hipotesis sebagai berikut :



Gambar 1 Model konseptual penelitian

### Metode Penelitian

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian eksplanatif. Sampel diambil menggunakan teknik *simple random sampling* dari populasi yang merupakan para *salesman* dari PT. SAT Depok Jawa Barat. Ukuran sampel dari populasi diperoleh menggunakan rumus Slovin (Umar, 2013) dengan jumlah 55 *salesman*.

Penelitian ini mengukur persepsi *salesman* terhadap budaya organisasi dengan indikator yang mengacu pada 7 dimensi budaya organisasi (Robbins, 2007), sedangkan untuk item yang dikembangkan berdasarkan indikator tersebut disesuaikan dengan konteks penelitian yang dilakukan, sebagai contoh persepsi responden terhadap dorongan perusahaan untuk melakukan cara-cara baru dalam bekerja, persepsi responden terhadap tuntutan perusahaan untuk rincian pekerjaan, persepsi responden terhadap aspek hasil pekerjaan karyawan. Untuk kompensasi finansial, indikator mengacu pada Hariandja

(2002), namun item disesuaikan dengan obyek penelitian, sebagai contoh persepsi responden terhadap besaran gaji yang diterima dibandingkan kebutuhan hidup dengan layak, persepsi responden terhadap besaran gaji yang diterima dibandingkan peraturan yang berlaku, persepsi responden terhadap waktu pemberian gaji. Etos kerja diukur menggunakan indikator dari Nawawi (2003), dimana untuk itemnya disesuaikan dengan konteks penelitian, sebagai contoh persepsi responden terhadap pemikiran akan pindah ke perusahaan lain, persepsi responden terhadap kemampuan menjual produk sesuai target yang ditentukan, persepsi responden terhadap tanggung jawab ketika terjadi kesalahan yang dibuat olehnya. Untuk kinerja *salesman*, indikator yang digunakan mengacu pada konsep Bernardin & Russel (2006), dimana item yang digunakan telah disesuaikan, sebagai contoh persepsi responden terhadap kemampuan menyelesaikan semua pekerjaan yang ditetapkan perusahaan, persepsi

responden terhadap kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu, persepsi responden terhadap kemampuan bekerja tanpa melakukan pemborosan atas sumber daya perusahaan. Respon karyawan dalam hal ini *salesman* yang menjadi responden penelitian ini terhadap budaya organisasi, kompensasi finansial, etos kerja maupun kinerjanya diukur dengan skala Likert 5 poin (dari mulai 1 untuk sangat tidak setuju sampai dengan 5 untuk sangat setuju). Reliabilitas variabel penelitian ini menunjukkan nilai *Cronbach alpha* 0,836 untuk budaya organisasi, 0,833 untuk kompensasi finansial, 0,747 untuk etos kerja, dan 0,816 untuk kinerja *salesman*. Berdasarkan hasil uji reliabilitas tersebut, maka nilai reliabilitas penerimaan variabel penelitian ini kuat (Ghozali, 2011).

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM-PLS yang digunakan untuk mengkonfirmasi teori, SEM-PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antara variabel laten. SEM-PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang berbentuk dengan indikator reflektif dan normatif (Latan & Ghazali,

2012). Hipotesis penelitian diuji dengan melakukan uji signifikansi pengaruh antar konstruk, dengan melihat nilai *t-statistics* dan nilai koefisien jalur yang diperoleh. Nilai *t-statistics* akan dibandingkan dengan nilai *t*-tabel, apabila lebih besar dari nilai *t*-tabel, maka hipotesis penelitian diterima dan sebaliknya. Batas ketidakakuratan sebesar ( $\alpha$ ) = 5% dengan nilai *t*-tabel sebesar 1,96.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

Tabel 1 menunjukkan karakteristik responden, dimana 65,5% responden adalah laki-laki dan 34,5% responden adalah perempuan yang berpartisipasi dalam survei ini. Mayoritas (63,6%) berusia 25-32 tahun. 69,1% responden telah menghabiskan waktunya menjadi karyawan selama 1-3 tahun, sementara 30,9% responden memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun. Dari sisi penghasilan, 78,2% responden memiliki penghasilan Rp.3 juta -Rp.4 juta, sementara lainnya (22,8%) memiliki penghasilan Rp.1 juta -Rp.3 juta.

**Tabel 1. Karakteristik responden penelitian**

Parameter	Kategori	Frekuensi	Persen
1. Jenis Kelamin	Laki-laki	36	65,5
	Perempuan	19	34,5
		55	100
2. Usia	21-24 tahun	2	3,6
	25-28 tahun	19	34,5
	29-32 tahun	16	29,1
	33-36 tahun	8	14,5
	37-40 tahun	7	12,7
	41-44 tahun	2	3,6
	45-48 tahun	1	1,8
		55	100
3. Masa Kerja	1-3 tahun	38	69,1
	4-6 tahun	8	14,6
	7-9 tahun	6	10,9
	10-12 tahun	2	3,6
	13-15 tahun	-	-
	16-18 tahun	-	-
	19-21 tahun	1	1,8
		55	100
4. Penghasilan	Rp.1.000.000	1	1,8
	Rp.1.000.000-2.000.000	5	9,1
	Rp.2.000.000-3.000.000	6	10,9
	Rp.3.000.000-4.000.000	43	78,2
		55	100

Berdasarkan nilai rata-rata skor dari total nilai rata-rata item yang diperoleh untuk persepsi responden tentang budaya organisasi diperoleh nilai rata-rata skor 4,39, artinya budaya organisasi PT. SAT Depok Jawa Barat sangat baik dan dapat diterima oleh para *salesman*. Item yang memiliki nilai rata-rata tertinggi dari persepsi responden tentang budaya organisasi perusahaan tersebut adalah tuntutan perusahaan pada karyawan untuk bekerja dengan giat agar senantiasa dapat mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan (4,56). Untuk persepsi responden tentang kompensasi finansial diperoleh nilai rata-rata skor 4,36, dengan demikian kompensasi finansial yang diberikan perusahaan tersebut kepada para *salesman* telah sangat sesuai dengan harapan karyawan. Item yang memiliki nilai rata-rata tertinggi dari persepsi responden tentang kompensasi finansial dari perusahaan tersebut adalah gaji yang diberikan selalu tepat waktu (4,56).

Persepsi responden berkaitan dengan etos kerja memiliki nilai rata-rata skor 4,31, artinya etos kerja para *salesman* sangat baik. Item yang memperoleh nilai rata-rata tertinggi dari persepsi responden tentang etos kerja adalah senantiasa jujur dalam bekerja karena mencerminkan kecerdasan yang tinggi (4,40). Untuk persepsi responden tentang kinerjanya memiliki nilai rata-rata skor 4,22, artinya para *salesman* memiliki kinerja yang sangat baik. Item yang memperoleh nilai rata-rata tertinggi dari persepsi responden tentang kinerjanya adalah mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan mampu bekerja tanpa melakukan pemborosan atas sumber daya yang dimiliki perusahaan (4,38).

Pengujian model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Dalam menilai model dengan SEM-PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Nilai *R-square* digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil pengujian diperoleh nilai *R-square* untuk etos kerja adalah 0,499 yang menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan kompensasi finansial

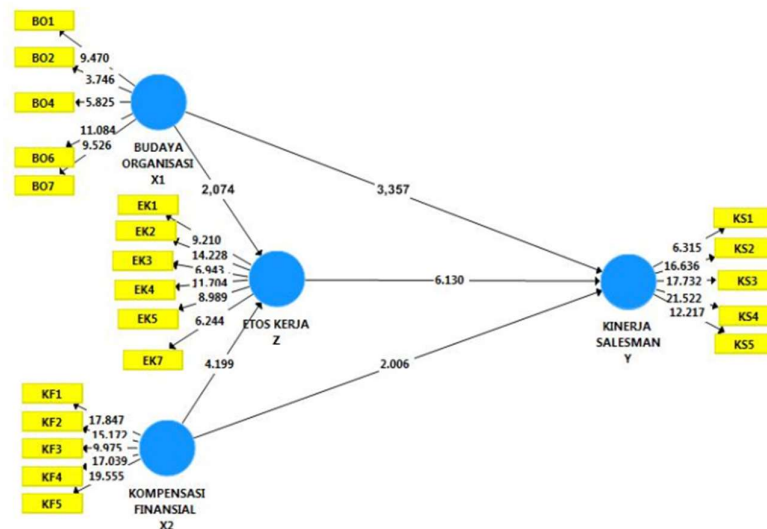
mempengaruhi variabel etos kerja dengan kemampuan menjelaskan sebesar 49,9%. Sedangkan nilai *R-square* untuk kinerja *salesman* adalah 0,635 menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, kompensasi finansial dan etos kerja mempengaruhi variabel kinerja *salesman*. Kemampuan variabel budaya organisasi, kompensasi finansial dan etos kerja menjelaskan variabel kinerja *salesman* sebesar 63,5%. Model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *Goodness of fit* yang baik karena nilai *Q-Square* sebesar 0,817 dan nilai *GoF* sebesar 0,597. Hipotesis penelitian diuji dengan uji signifikansi pengaruh antar konstruk, dengan melihat nilai *t-statistics* dan nilai koefisien jalur yang diperoleh dengan melakukan model *PLS Bootstrapping*.

Berdasarkan data pada Tabel 2, budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja *salesman* (*t-statistics* = 3,357 > t-tabel), maka hipotesis pertama dapat diterima. Selanjutnya, berdasarkan hasil pengujian menunjukkan hipotesis kedua dapat diterima karena budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap etos kerja (*t-statistics* = 2,074 > t-tabel). Begitu pula dengan hipotesis ketiga dan keempat, dimana kompensasi finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja *salesman* (*t-statistics* = 2,006 > t-tabel) dan kompensasi finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap etos kerja (*t-statistics* = 4,119 > t-tabel). Demikian pula dengan hipotesis kelima, dimana etos kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja *salesman* (*t-statistics* = 6,130 > t-tabel).

Peran mediasi etos kerja yang dinyatakan dalam hipotesis keenam dan ketujuh berdasarkan hasil pengujian dapat diterima, dimana budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja *salesman* melalui etos kerja (*t-statistics* = 2,675 > t-tabel) dan kompensasi finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja *salesman* melalui etos kerja (*t-statistics* = 3,556 > t-tabel). Model *bootstrapping* pengujian akhir model struktural ditampilkan pada Gambar 2.

**Tabel 2. Hasil uji model PLS *bootstrapping* pengaruh antar variabel**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
Budaya Organisasi →Etos Kerja	0,224	0,219	0,108	2,074	0,039
Budaya Organisasi →Kinerja Salesman	0,334	0,346	0,102	3,357	0,001
Etos Kerja →Kinerja Salesman	0,682	0,688	0,111	6,130	0,000
Kompensasi Finansial →Etos Kerja	0,560	0,557	0,133	4,199	0,000
Kompensasi Finansial →Kinerja Salesman	0,223	0,214	0,111	2,006	0,045
Budaya Organisasi →Etos Kerja→Kinerja Salesman	0,153	0,350	0,130	2,675	0,008
Kompensasi Finansial →Etos Kerja →Kinerja Salesman	0,382	0,381	0,107	3,566	0,000



Sumbar: Data primer diolah 2019

**Gambar 2 Model bootstrapping pengujian akhir model struktural**

### Pembahasan

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dalam penelitian ini yang menjadi obyek adalah para *salesman* PT. SAT Depok Jawa Barat. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan pendapat bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, komunikasi dan faktor lainnya (Siagian, 2002), begitu pula dengan hasil penelitian Weerarathna et al. (2014). Budaya organisasi juga berdampak signifikan terhadap etos kerja, hal ini sejalan dengan penelitian Racelis

(2010). Pabundu (2010) menjelaskan fungsi budaya organisasi salah satunya membentuk perilaku karyawan, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan dalam bersaing yang utama apabila budaya tersebut dapat mendukung strategi organisasi, mampu menjawab dan mengatasi tantangan persaingan maupun perubahan yang terjadi dengan tepat dan tanggap (Soedjono, 2005). Pada dasarnya setiap perusahaan memiliki tipe budaya organisasi yang berbeda. Selain itu, budaya organisasi juga dijadikan sebagai



media dalam membentuk hubungan antara karyawan dengan organisasi tersebut. Dengan hal itu karyawan akan merasa bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi (Tanuwibowo & Sutanto, 2014).

Budaya organisasi membantu karyawan memandang organisasinya. Ketika karyawan merasa bangga terhadap pekerjaan dan organisasi tempat kerjanya, maka cenderung akan lebih mudah terdorong untuk menunjukkan kinerja yang baik. Lebih lanjut, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam beberapa dasawarsa akan datang. Budaya organisasi dapat dikatakan kuat jika antar karyawan mempunyai nilai-nilai bersama yang dianggap baik dan sesuai dengan ketentuan. Semakin banyak nilai saling berbagi dan saling menerimanya maka akan semakin memperkuat budaya yang diterapkan sebuah organisasi dalam berperilaku (Ivancevich, 2007).

Kompensasi finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan Samudra et al. (2015). Kompensasi finansial yang mampu memenuhi kebutuhan layak karyawan bahkan adanya tambahan bentuk kompensasi lain yang dapat diterima karyawan akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Kompensasi finansial juga memiliki dampak signifikan terhadap etos kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan Sarmedi (2017).

Dunia Bisnis sekarang di tuntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di lingkungannya. Perusahaan memberikan tugas dan tanggung jawab kepada karyawannya, dan perusahaan juga harus memberikan umpan balik atas kinerja karyawan. Salah satu umpan balik yang harus diberikan kepada karyawan adalah pemberian kompensasi, agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal. Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai, maka

kinerja, motivasi maupun kepuasan kerjanya cenderung akan menurun (Samsuddin, 2006).

Lebih lanjut, dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa etos kerja berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Anoraga (2001) bahwa keberhasilan dalam persaingan kerja tidak hanya membutuhkan keahlian dan kemampuan saja tetapi juga diperkukan adanya dedikasi, kerja keras, dan kejujuran dalam bekerja. Hadiansyah & Yanwar (2015) dari hasil penelitiannya menunjukkan etos kerja berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perusahaan yang ingin berkembang harus memiliki karyawan yang juga ingin berkembang. Perkembangan internal ini kemudian akan memberikan performa perusahaan yang meningkat, sehingga perusahaan mampu mencapai target yang lebih tinggi. Peningkatan kinerja karyawan internal ini harus dibarengi dengan etos kerja yang baik pula. Etos kerja bermanfaat bagi perusahaan karena apabila karyawan memiliki etos kerja yang tinggi, maka akan dapat meningkatkan kompetensinya. Artinya, etos kerja menjadi modal dasar bagi seseorang untuk bisa meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Tidak hanya kompeten, tetapi etos kerja jelas menumbuhkan karakter yang unggul bagi karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kerjanya.

Hasil penelitian menunjukkan etos kerja tidak dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja salesman karena nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dari pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja salesman ( $0,153 < 0,344$ ). Dengan demikian, etos kerja dalam model pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja cenderung lebih memoderasi atau berfungsi memperkuat atau memperlemah hubungan antara dua variabel tersebut. Sedangkan etos kerja dalam pengaruh tidak langsung antara kompensasi finansial terhadap kinerja salesman dapat berperan sebagai variabel yang mediasi jalur struktural tersebut, karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan nilai pengaruh langsung dari kompensasi finansial terhadap kinerja salesman ( $0,382 > 0,223$ ).

### Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi dan kompensasi finansial terhadap kinerja *salesman* yang dimediasi oleh etos kerja dengan obyek para *salesman* PT. SAT Depon Jawa Barat, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja *salesman*, artinya semakin nilai-nilai atau norma yang berlaku di perusahaan tersebut diyakini para *salesman* maka kinerjanya akan semakin meningkat. Selain berpengaruh terhadap kinerja *salesman*, budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap etos kerja, dengan demikian semakin nilai-nilai atau norma yang berlaku di perusahaan tersebut diyakini para *salesman* maka etos kerjanya akan semakin baik. Kompensasi finansial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja *salesman*, artinya semakin baik kompensasi finansial yang diberikan oleh perusahaan terhadap para *salesman* akan semakin tinggi kinerjanya. Demikian pula, dari hasil penelitian menunjukkan kompensasi finansial berpengaruh signifikan dan positif terhadap etos kerja, maka semakin semakin baik kompensasi finansial yang diberikan oleh perusahaan terhadap para *salesman* akan semakin baik pula etos kerjanya. Etos kerja berdampak signifikan dan positif terhadap kinerja *salesman*, artinya semakin baik etos kerja para *salesman* akan semakin tinggi kinerjanya. Namun, etos kerja tidak dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja *salesman*, sedangkan etos kerja dalam pengaruh tidak langsung antara kompensasi finansial terhadap kinerja *salesman* dapat berperan sebagai variabel yang mediasi jalur struktural tersebut.

Perusahaan perlu meningkatkan aspek melakukan pekerjaan secara tim dengan membuat *project* yang harus dilakukan secara bersama-sama agar sesama anggota terjalani hubungan yang kompak, harmonis dan semua bekerja secara produktif sehingga hasil kerja yang ditetapkan dapat tercapai dengan mudah. Perusahaan perlu meningkatkan aspek kompensasi finansial terkhusus pada besaran gaji yang diterima *salesman* dirasa belum menjamin terpenuhinya kebutuhan hidup yang layak, sehingga perusahaan perlu

mengevaluasi kembali perhitungan gaji yang akan diberikan ke karyawannya dengan mempertimbangkan aspek-aspek kebutuhan karyawan secara layak. Perusahaan perlu memperbaiki aspek dalam kaitannya dengan pemikiran akan pindah ke perusahaan lain, dalam bentuk diadakannya forum 1 bulan sekali yang berisikan tentang penyampaian keluh kesah karyawan kepada pimpinan atau perusahaan untuk memperbaiki lingkungan kerjanya agar menciptakan suasana kantor yang kondusif dan nyaman serta meminimalkan pemikiran untuk pindah ke perusahaan lain. Perusahaan perlu meningkatkan aspek kemandirian karyawan dalam bentuk pelatihan cara meningkatkan kepercayaan diri agar individu dapat bekerja secara mandiri tanpa bergantung pada orang lain. Untuk para peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan model ini dengan menambahkan variabel lain yang belum dikaji dalam penelitian ini, seperti : motivasi, kepuasan kerja, komitmen, *intension to leave*, keadilan kompensasi, atau lainnya.

### Daftar Pustaka

- Anoraga, P. 2001. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bernardin, & Russel. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Bambang Sukoco. Bandung: Armico.
- Blau, P.M.1964.*Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. 2005. Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6): 874-900.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadiansyah, A., & Yanwar, R.P. 2015. "Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal AL-AZHAR INDONESIA SERI HUMANIORA*, 3 (2): 150-158.
- Hariandja, M.T.E. 2002.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M.S.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

- Ilyas. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivenceich, J.M., Konopaske. R., & Mateson. M.T. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Kadarisman, M. 2014. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Kahn, L.B. 2010. The long-term labor market consequences of graduating from college in a bad economy, *Labour Economics*, 17 (2): 303-16.
- Latan, & Ghozali, I. 2012. *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, A.A.A.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kedelapan, Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Malthis, R., and Jackson, S.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba empat.
- Nawawi, H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pabundu. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Racelis, A.D. 2010. "Relationship between Employee Perceptions of Corporate Ethics and Organizational Culture: An Exploratory Study, Asia Pacific". *Management Review*, 15(2): 251-260.
- Robbins, S.P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Samsuddin, S. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Bandung: Pustaka Setia.
- Samudra, A.P., Rahardjo, K., & Mukzam, M.D. 2014. "Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 7 (2): 1-9.
- Sarmedi. 2017. "Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Etos Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 7 (1): 12-17.
- Siagian, S.P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Cetakan Pertama, Jakarta: Rineka Cipta.
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sinamo, J. 2011. 8 Etos Kerja Profesional. Jakarta: Institut Dharma Mahardika.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum Surabaya. *Jurnal Ekonomi Manajemen* vol.7, (1): 22-47.
- Susanto, A.B., 2004. *Menjadi Supercompany Melalui Budaya Organisasi yang Tangguh dan Futuristik*. Jakarta: Pustaka Mizan.
- Sutrisno, E. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Tanuwiwibowo, J.C., & Sutanto, E.M. 2014. "Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional pada Kinerja Karyawan". *Trikonomika*, 13 (2): 136-144.
- Umar, H. 2003. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Weerathna. 2014. "The Relationship between Organisational Culture and Employee Performance: Case of Sri Lanka". *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5: 985-990.